Lifeguard DE VITALE FACTOR

Compilatie - NS als ‘Vitale Organisatie’

Samenvatting bevindingen & advies aan HR en Raad van Bestuur

Oktober 2022

15 oktober 2019

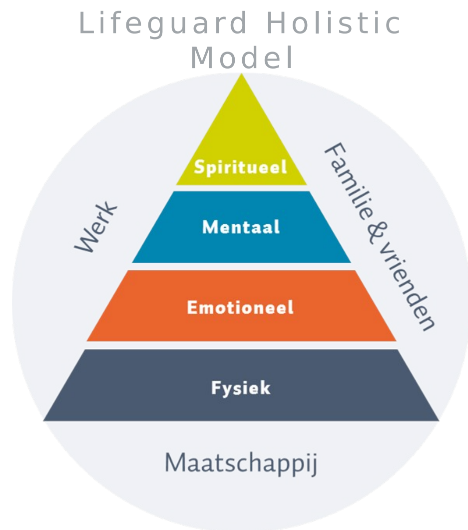
Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Inhoud

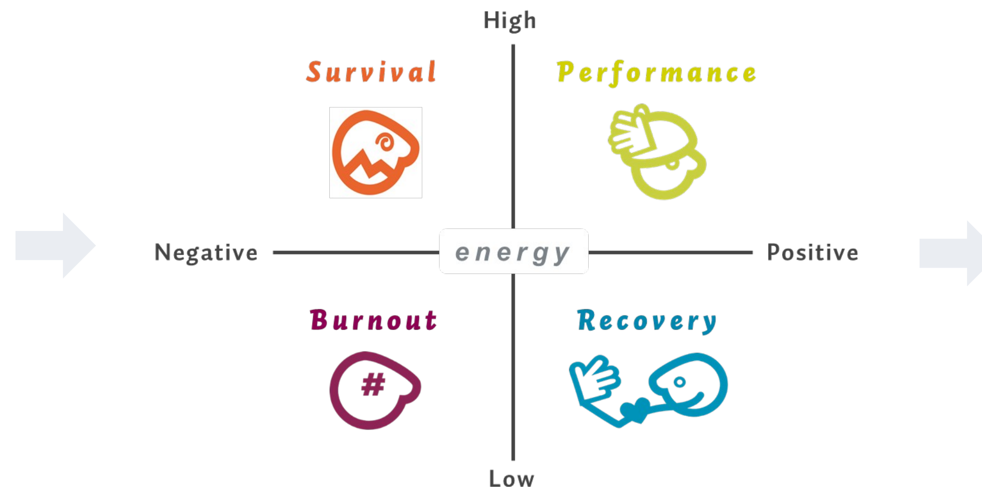
- Visie Lifeguard
  - Toegevoegde waarde van energieke mensen
  - De vitale organisatie volgens Lifeguard
- NS als Vitale organisatie
  - De wereld voor verzuim…
  - Culturele patronen
  - Beelden bij de toekomst

Organisational wellbeing | Energy management & why we care

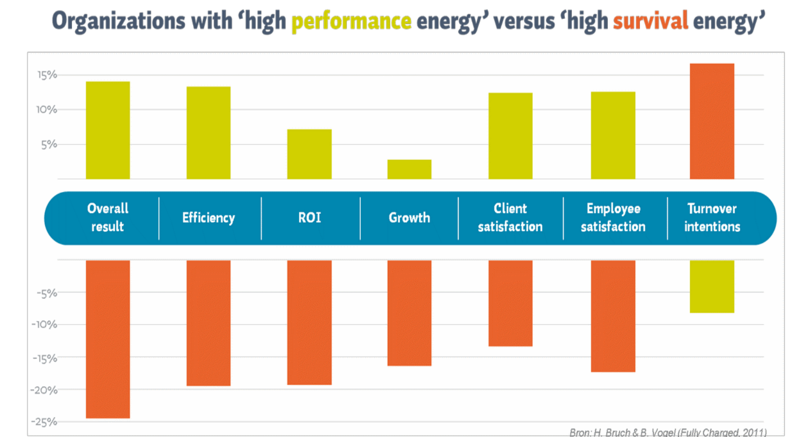
Lifeguard Holistic Model



Types of energy



Managing energy



Why we care

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Visie Lifeguard

De Vitale Organisatie | Integrale aanpak voor een gezonder en energieker werkklimaat

In een notendop…

In een vitale strategie wordt vitaliteit van mensen gezien als waardevolle 'enabler' van organisatiesucces



In een notendop…

Een vitale fysieke werkomgeving is veilig & gezond en stimuleert vitaal gedrag



In een notendop…

In vitale organisaties worden mensen optimaal gefaciliteerd in de ontwikkeling om hun energie te managen





6 Thema's voor een 'Healthy UMC'



In een notendop…

Vitale leiders creëren een vitaal werkklimaat waarin mensen opbloeien en het beste uit zichzelf halen



In een notendop…

In een vitale cultuur bevorderen aanwezige normen, waarden, en gedrag op positieve wijze de vitaliteit van mensen.



In een notendop…

In vitale organisaties wordt integraal gestuurd op vitaliteit en worden employee journeys optimaal gefaciliteerd

Lifeguard

Duurzaam ontwikkelen | Gedegen verbetercyclus met heldere ontwikkelstappen

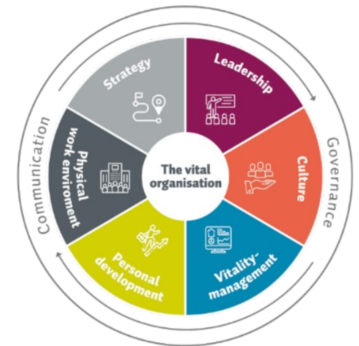


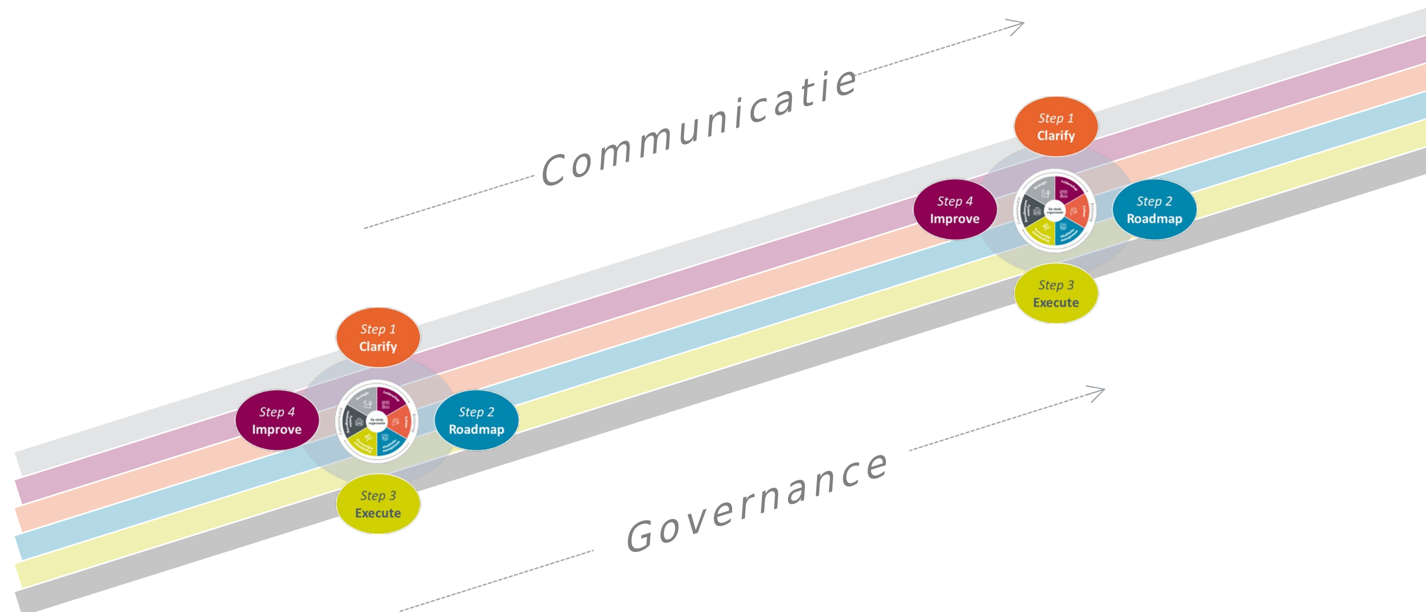
1. **Clarify** | Voor een duurzame en doeltreffende aanpak is het van belang te weten en ervaren wat vitaliteit gaat toevoegen (why) en wat wel en niet werkt in een organisatie. Waar zit het potentieel en wat zijn succesfactoren?
2. **Roadmap** | Samen bepalen van het belangrijkste verbeterpotentieel (timing), de gewenste situatie (in termen van gedrag) en de stappen daar naartoe.
3. **Execute** | Effectieve executie met een helder plan, toegewijde besturing, regelmatige communicatie en verankering op directieniveau is de basis voor tastbare resultaten.
4. **Improve** | Door het monitoren en evalueren van de aanpak wordt deze doorontwikkeld en verbeterd. Successen worden gevierd, waardoor nieuwe initiatieven worden gestimuleerd.

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Transformeren naar een vitalere organisatie

Gewenste situatie



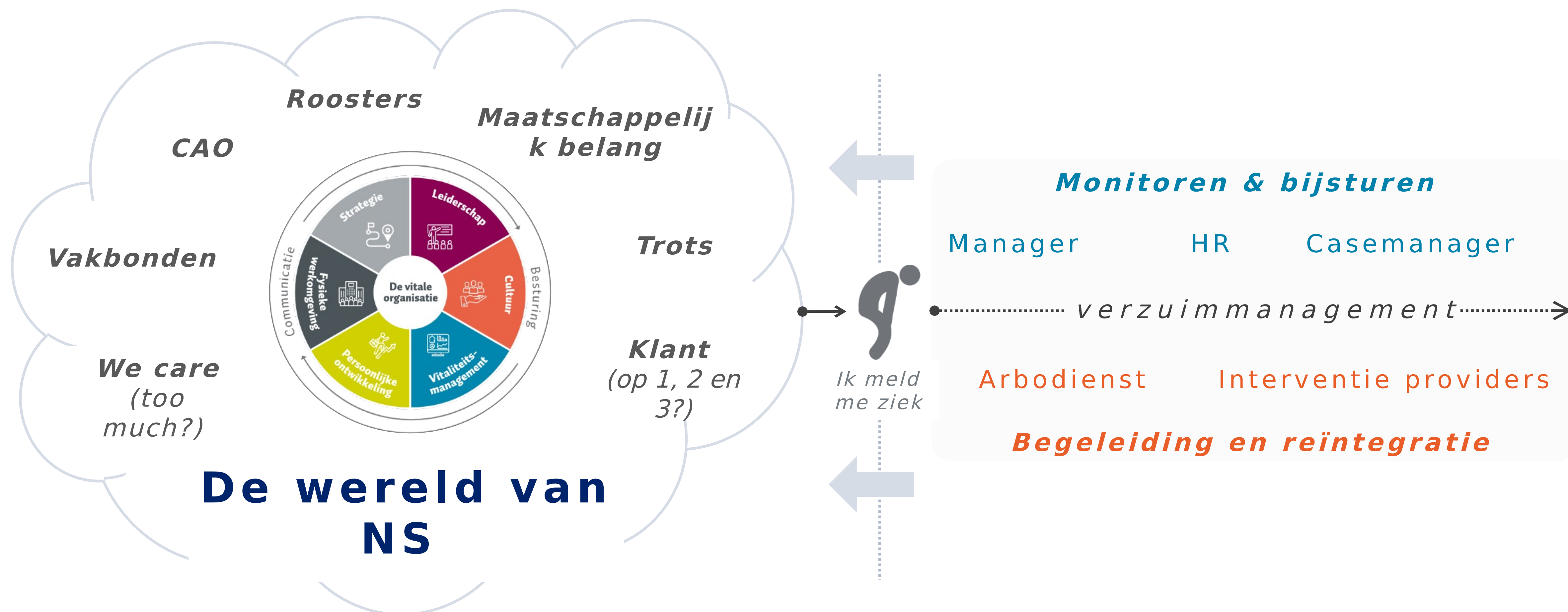


Huidige situatie



NS als Vitale Organisatie

De wereld van NS | Terug naar aandacht voor de 'grondoorzaken' voor het verzuim



Uitkomst traject 1 - persoonlijk verhaal

Wat kunnen we leren van… | Martin – Teammanager TM Machinisten

Profiel
- 65 jaar (bijna gepensioneerd; wat hij jammer vindt..)
- 39 jaar bij NS, maar nog steeds gepassioneerd
- Teammanager 25 machinisten (4 bijna pensioen); eerder ook TM HC)
- Verzuim vorig jaar 2.0%

Dit is wat hij doet:
- Regelmatig met mensen praten en hen laten meedenken
- Juist ook met mensen praten als zij niet verzuimen
- Meerijden en klankborden (op werk)
- Teamgevoel en extra trots



Okt-2019

Hij is ervan overtuigd dat:
- Mensen die hun werk leuk vinden minder verzuimen
- ‘Goede mensen’ vooral mensen zijn die bij de functie passen
- Als jij mensen regelmatig spreekt en serieus neemt, ze jou ook serieus nemen

Wat we meenemen:
- Investeer in een volwassen relatie met de mensen uit het team
- Maak gebruik van kennis en ervaring in de organisatie; suggestie: maak een poule van gepensioneerde leidinggevenden die beschikbaar zijn als klankbord

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Uitkomst traject 1: Het grote beeld

Typering huidige NS | Huidige patronen lijken in stand te worden gehouden

Ouder – kind relatie

Eigen regie (mits gereguleerd…)

Focus op verzuim

Snoepwinkel (interventies)

Issues oplossen met nieuwe regel of instrument

Laag vertrouwen in zelf-oplossend vermogen

Instrumenteel verzorgend

Input sturing

Top-down

Controleren van de instrumenten

Vinkjes halen, i.p.v. logisch verstand

'One size fits all' centrale aanpak

Power

Bewuste keuze op haalbare acties

U vraagt, wij draaien

Acute executiekracht

Trots

Moeilijke (lange termijn) thema's dooronderzoeken (centrale analysecultuur)

De wil/zin is er om actie te ondernemen

Brandweercultuur

Bang fouten te maken, mede gebaseerd op verleden

Controle vanuit risicodenken en wantrouwen

Geen geloof in echte verandering

Angst

Zwaar / beladen / veel werk / complex / impasse

Verschillende belangen, waardoor minder steun wordt ervaren

Vermijden represailles vakbonden (rumoer)

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Uitkomst traject 1: Het grote beeld

Toekomstig NS? | Alternatieve (constructievere) patronen wat houdt NS tegen?



Uitkomst traject 1: Way forward

De NS formule | Centraal en decentraal versterken elkaar (2020)





☑ 1. Opstellen **Roadmap** NS Vitaal

☑ 2. Ontwikkelen **Compelling story**

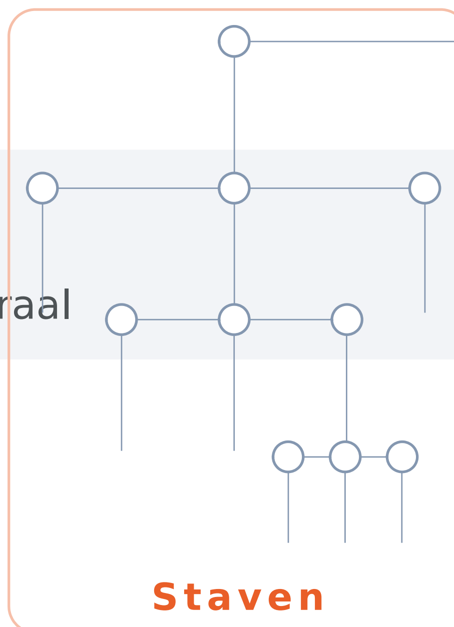
☑ 3. Klankbord verbinding **VO - Arbo 2.0**

Communicatie

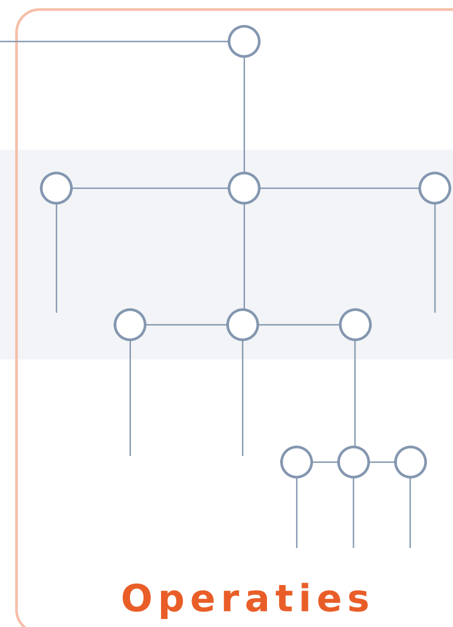
HR / Task force

☐ 4. Pilot **Roadmap** Decentraal

☐ 5. Pilot **Interventies** Decentraal





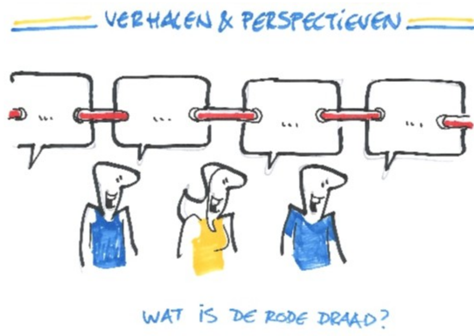


☐ 6. Pilot ER – EM **Experience**

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Uitkomst traject 2: NS als Vitale Organisatie

De bestemming | wat we voor ons zien in de toekomst – in beeld (2020)

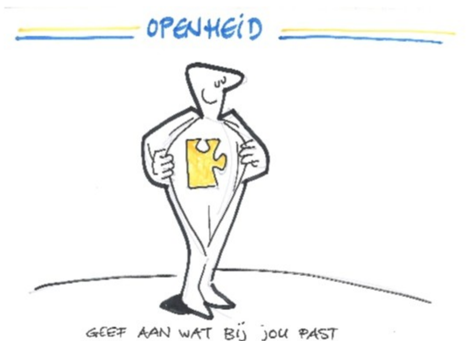














Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Uitkomst traject 2: NS als Vitale Organisatie

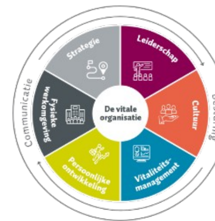
De bestemming | wat we voor ons zien in de toekomst (2020)

Strategie
- Van trein- naar mobiliteitsbedrijf: dynamisch, duurzaam en innovatief en in aansluiting daarop: ‘klantgericht door mensgericht’ (de ‘rode draad’)
- Flexibel inspelen op technologie door bevorderen nieuwsgierige mindset
- Meer eigen verantwoordelijkheid voor vitaliteit en bedrijfsverantwoordelijkheid voor gezonde werkomstandigheden



Leiderschap
- Lef hebben om vanuit vertrouwen mensenmeer ruimte te geven
- Het open gesprek voeren vanuit gelijkwaardigheid en interesse
- Mensen aanspreken indien zij hun verantwoordelijkheden niet nemen
- Culturele patronen doorbreken door te zeggen waar het op staat

Fysieke werkomgeving
- NS biedt gezonde werkomstandigheden, waarin mensen vitaal & energiek kunnen werken en gefaciliteerd worden gezond ouder te worden
- Capaciteitsplanning en roosters faciliteren een duurzame manier van werken, doordat onregelmatigheid is teruggedrongen
- Waar mogelijk worden werkzaamheden aangepast en/of ondersteund door gezondheid bevorderende faciliteiten



Cultuur
- De trots om voor NS te werken straalt eraf
- Leidinggevenden en medewerkers hebben regelmatig contact met elkaar
- Mensen zijn verbonden en gaan samen voor een goed resultaat
- De ruimte om zelf keuzes te maken geeft meer plezier
- Successen worden samen gevierd
- Mensen praten meer in ‘wij’ (en dus minder in ‘wij-zij’)

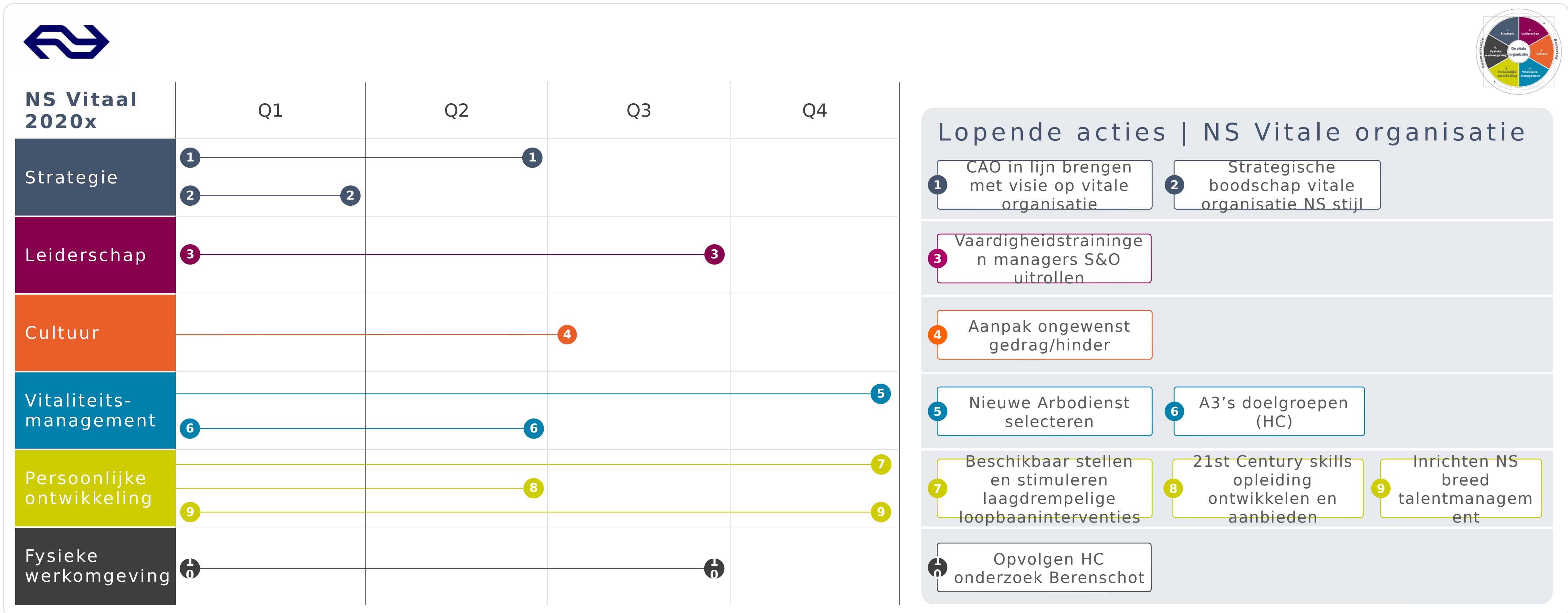
Persoonlijke ontwikkeling
- Nieuwsgierige mensen die flexibel inspelen op ontwikkelingen
- Mensen tonen initiatief en nemen verantwoordelijkheid
- Wederzijdse erkenning voor vakmanschap en diversiteit van mensen
- Mensen zijn zichzelf niet meer als slachtoffer en kijken kritisch naar zichzelf en hun verbetermogelijkheden



Vitaliteitsmanagement
- Professionele (Arbo, reïntegratie en preventieve) ondersteuning vanuit duurzame partnerships: beschikbaar, vindbaar en beter benut
- Oplossingen zijn meer op maat (afgestemd op decentrale behoefte)
- Snel en accuraat interveniëren door heldere rollen & verantwoordelijkheden
- Proactief inspringen op ontwikkelingen door actieve

Uitkomst traject 2: High level Roadmap

Roadmap | kalender 2020 lopende acties NS Vitale organisatie* (2020)



** Binnenkort verder aan te vullen met identificeerde en geprioriteerde extra acties t.b.v. de vitale organisatie*

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Doel: Warme zakelijkheid in leidinggeven

Resultaat: Helder wat gewenst en succesvol gedrag is van managers (tav vitaliteit)



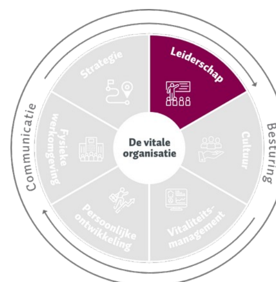
Input Roadmap | Leiderschap (2020)



Beschrijving

- Vanuit lef geven managers mensen ruimte & vertrouwen; van fouten wordt geleerd
- Managers en medewerkers hebben regelmatig contact met elkaar (niet alleen bij verzuim)
- Zij voeren het open gesprek vanuit gelijkwaardigheid en interesse
- Managers spreken mensen aan indien zij hun verantwoordelijkheid niet nemen
- Leidinggevenden worden door hoger management gesteund in hun aanpak
- Vitaal leiderschap is onderdeel van de





Acties en prioriteiten

	1	2	3	p
☑ Leiderschapsprofiel 1e lijns management (grondoorzaak)				
☑ Gedragsankers voor managers vaststellen t.a.v. warme zakelijkheid en gelijkwaardig gesprek ('eigen regie')				
☑ Vaardigheidstrainingen managers S&O uitrollen				
☑ Continue in gesprek zijn/blijven				
☐ Bespreken wat dit betekent voor het RvB-leiderschap?				
☐ Bedrijfscultuur van openlijk voorbeeld geven en waarderen kwaliteiten van mensen				

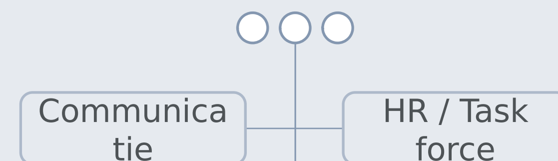
Voorgestelde aanpak | Centraal en decentraal* (2020)



CENTRALE AANPAK | *to-do's korte termijn*

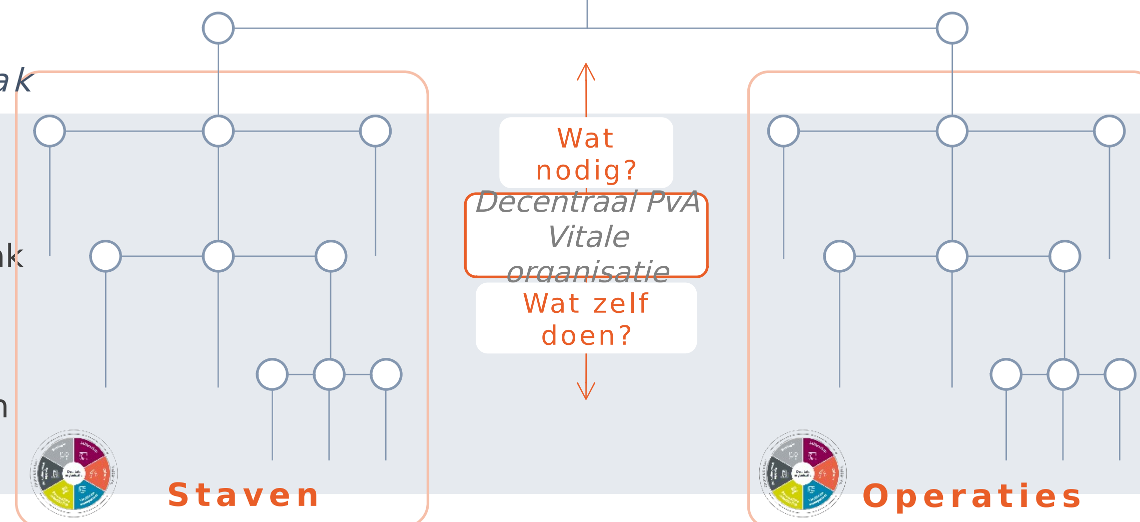
- ☐ Aanstellen **programmamanager** en opstellen **programmaplan** NS Vitaal
- ☐ **Integreren Taskforce** Verzuim binnen overall Programma
- ☐ Bepalen **besturing & rapportage**: programma
- ☐ **Toets programma** NS Vitaal binnen totale veranderprogramma NS





DECENTRALE AANPAK | *pilots tbv centrale aanpak*

- ☐ **Afstemming met decentraal management** inzake programmaplan
- ☐ **Doelgroepen aanpak** 'vitale organisatie' (analyse → aanpak → effect)
- ☐ Met management operatie en staven opstarten van **decentrale pilots** (decentraal ontwikkelen & uitrollen eigen aanpak vitaal werkklimaat)



** Zie verder de (draft) Roadmap voor alle voorgestelde acties (Excel)*

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

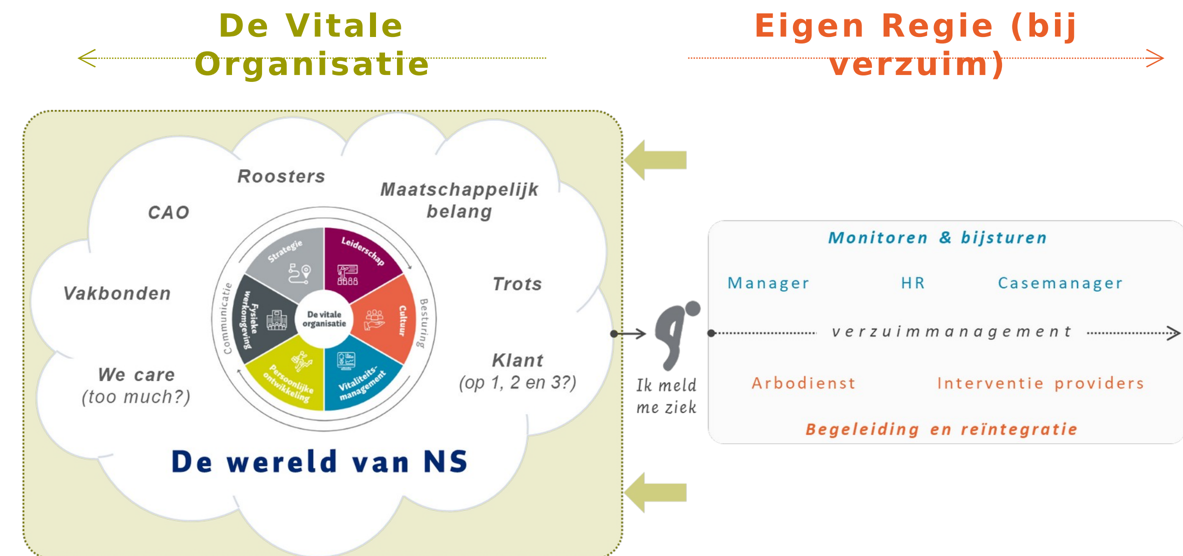
Uitkomst traject 1: Way forward

Next steps | Principiële vraag en voorgestelde acties

<u>Principiële vraag (eind 2019)</u>:

- Kiest NS naast ‘eigen regie’ (bij verzuimmngt)
  - Nadrukkelijk ook voor de vitale organisatie? (de wereld voor het verzuim nadrukkelijker in strategie verankeren)

- ***Ter bespreking nu*** *(okt-2022)*
  - Welke mogelijkheden zijn er om als NS lokale <u>ontwikkelinitiatieven</u> ‘vitale organisatie’ te faciliteren en te steunen?
  - Kerngedachte: werken vanuit eigen decentrale verantwoordelijkheid



Lifeguard DE VITALE FACTOR

www.lifeguard.nl

 https://twitter.com/LifeguardNL

 https://www.linkedin.com/company/lifeguard/

 +31 (0)30 240 06 38

 info@lifeguard.nl

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Uitkomst traject 1 - persoonlijk verhaal

Wat kunnen we leren van… | Dennis – 2e lijns manager regio Haarlem

Profiel
- 20 jaar werkzaam bij NS
- Ruime ervaring als 2e lijns manager
- Verzuim in 3 jaar tijd van 20% naar 3% aantal jaren geleden; inmiddels verzuim weer hoger)
- Blij dat wordt doorgepakt op kwaliteit en productiviteit

Dit is wat hij doet:
- Open/direct en situationeel handelen
- Kort op de bal zitten en de aanpak eenvoudig houden (duidelijk zijn)
- Luisteren naar behoefte organisatie



Hij is ervan overtuigd dat:
- Je mensen op een respectvolle en zakelijke manier serieus moet nemen en dat je vanuit 'trots' moet werken
- Je bepaalde mensen ook naar buiten (NS) moet kunnen begeleiden om op te komen voor mensen die er elke dag voor gaan
- Gedragsverandering continue en consequente aandacht nodig heeft

Wat we meenemen
- Voorkom 1 blauwdruk, wel 1 visie
- Betrek decentraal mngt vooraf bij ondersteunende (situationele) oplossingen
- Geef managers ruimte om van elkaar te leren (zoals intervisie)

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

Wat kunnen we leren van… | Kim – Beleidsadviseur HR

Profiel

- Frisse blik: 3 maanden bij NS
- Beleidsadviseur arbeidsongeschiktheid & verzuim
- Denkt in mogelijkheden
- Gebruikt haar (contrasterende) Retail ervaring bij NS

Dit is wat zij doet:

- Focus op de lange termijn door een slag te maken in gedrag, cultuur en strategie
- Maakt op dit moment onderdeel uit van de Task force met focus op reductie verzuim



Zij is ervan overtuigd dat:

- Een stijgend aanbod in vitaliteitsmiddelen niet bijdraagt aan de gezondheid van de medewerker
- Meer focus ontstaat wanneer het specialisme (m.b.t. vitaliteit) uit de teammanagersfunctie gehaald wordt

Wat we meenemen:

- Slim om een type als Kim (met frisse blik) te betrekken in de Taskforce
- Betrek de medewerker, ‘pamper’ niet, maar creëer meer autonomie
- Breder nadenken hoe je in

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

De vitale organisatie | Strategie

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- Strategie 'klant op 1, 2 en 3' heeft geleid tot goede klantresultaten, wat de trots vergroot
- De KPI metingen dragen bij aan een duidelijke focus op alle niveaus (meer inzicht gewenst)
- Binnen NS is men in staat snel te handelen op de korte termijn: we staan bij calamiteiten direct voor elkaar klaar

Verbeterpunten

- Door de klant KPI's op 1 te zetten, lijkt minder nadruk te liggen op het welzijn van de medewerker
- Lange termijn visie is aanwezig, maar integrale sturing op een duurzaam vitale organisatie is nauwelijks een speerpunt
- Strategie (bijvoorbeeld t.a.v. eigen regie) wordt over de lagen heen verschillend geïnterpreteerd
- Focus op verzuim bestrijden i.p.v. voorkomen
- Probleemoplossing lijkt vooral te gebeuren door nieuwe instrumenten en regels te implementeren
- De actiegerichte werkwijze overschaduwt het mensgericht handelen

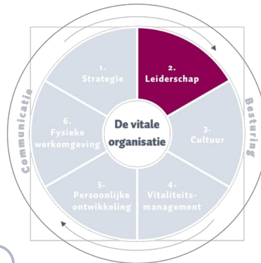
Verbetersuggesties

- In strategie ook focus aanbrengen op welzijn medewerkers, als basis voor een succesvolle organisatie
- Een principe als 'eigen regie' (autonomie) concreter uitwerken (heldere uitgangspunten), communiceren en gelederen sluiten (over alle niveaus heen de randvoorwaarden creëren)
- Lange termijn visie en communicatie (compelling story & vitaliteitsstatement)

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

De vitale organisatie | Leiderschap

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- Een deel van de managementpopulatie laat zien dat er vitaal leiderschap aanwezig is door o.a.:
  - Lagere verzuimcijfers t.o.v. vergelijkbare afdelingen
  - Durf en competenties voor een persoonlijke en eerlijke benadering (mensgerichte zakelijkheid)
  - Regelmatig het gesprek aan te gaan; niet alleen i.g.v. verzuim (dan wordt het negatief geladen)
  - Managers zetten interventies in die bij hen passen

Verbeterpunten

- Een deel van de teammanagers is onvoldoende geëquipeerd of gemotiveerd om medewerkers voldoende te begeleiden
- Een deel van de teammanagers vindt het lastig om contact te houden met de medewerkers om situationeel te handelen
- Teammanagers nemen (of hebben) niet de tijd (of motivatie) om van elkaar te leren

Verbetersuggesties

- Focus op ontwikkelen management skills (gespreksvaardigheden, mensgerichte zakelijkheid, resultaatverantwoordelijkheid kunnen/willen nemen, gemeenschappelijk belangen kunnen bespreken)
- Managers vragen wat ze nodig hebben om mensgerichter en meer vanuit eigen regie te kunnen werken
- Manager-to-manager: leer van elkaar door ervaringen en best practices te delen (intervisie, klankbord)
- Manager-to-employee: in gesprek blijven, klankbord zijn, stimuleer betrokkenheid en

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

De vitale organisatie | Cultuur

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- Er heerst een enorme trots op NS!
- Operationele cultuur: als we weten wat we moeten doen, dan worden we heel slagvaardig
- Er is een sterke zorgcultuur aanwezig op instrumenteel gebied (keerzijde: ‘pamperen’ kan zelfdenkend vermogen onderdrukken)

Verbeterpunten

- Fysieke verbinding met organisatie en collega’s is beperkt aanwezig; hierdoor lastiger om een teamsfeer te creëren
- Zorgcultuur en controlegedrevenheid geven te weinig ruimte voor eigen regie in ideeën/oplossingen
- Mensen met ambities worden gecorrigeerd: culturele disbalans in populatie (jongeren vs. ouderen / motivatie vs. verzuim)
- Angst die zorgt voor het niet aanpakken van ‘rotte appels’ (mensen die niet op hun plek zitten en er klaar mee zijn) gaat ten koste van goed functionerende medewerkers

Verbetersuggesties

- ‘Eigen regie’ niet als instrument invoeren, maar als totaalaanpak met alle randvoorwaarden
- Medewerkers en 1e lijns managers betrekken/verantwoordelijkheid geven in de oplossingen
- Aannamebeleid: duurzame leeftijdsopbouw en zet de juiste mensen op juiste plek
- Zakelijke menselijkheid: toon lef, spreek aan en verbreed de mogelijkheden ook naar buiten NS
- Professionele teamgesprekken, creëer een lerende omgeving (deel best practices /

De vitale organisatie | Vitaliteitsmanagement

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- NS staat bekend als een goede werkgever die (financieel) goed zorgt voor haar medewerkers (AV)
- Snoepwinkel: het aanbod van interventies en hulp is groot en lijkt kwalitatief goed
- Procesmatige aanpak (hygiëne): de verzuimprocessen juridisch op orde
- Task force bevestigt snel te realiseren executiekracht

Verbeterpunten

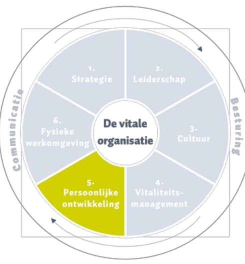
- De mensen weten instrumenten moeilijk te vinden
- De arbodienst sluit onvoldoende aan bij de wensen van management (t.a.v. beschikbaarheid, kwaliteit en visie)
- De motivatie om terug te keren na verzuim is laag door het ontbreken van een financiële prikkel
- Verzuimdrempel lager door anonimiteit en verzuimcultuur
- De procesgerichtheid (instrumentele benadering) stimuleert geen duurzame oplossing (afvinken vs. echte aandacht voor beste benadering van de verzuimende mens)
- Verzuimcijfers niet continu onder aandacht management
- Financieel perverse prikkels in CAO (bij verzuim)

Verbetersuggesties

- Het instrumentele aanbod beter kenbaar maken door (digitale) communicatie
- Integreer een eenduidige communicatie binnen organisatie, team, teammanager & individu
- Verzuimdrempel verhogen door (naast nieuwe Arbodienst) verzuim actiever bespreekbaar maken

De vitale organisatie | Persoonlijke ontwikkeling

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- De medewerkers krijgen de kans om binnen de NS door te groeien in geval van langdurig verzuim
- Heldere verwachtingen t.a.v. organisatie- opties en -normen tijdens introductie van nieuwe leidinggevenden en medewerkers (professionelere on-boarding trajecten)
- Rekrutering en doorgroei juiste mensen verbeterd

Verbeterpunten

- Er zijn intern te weinig passende functies om door te groeien; de voorkeursbehandeling voor verzuimenden houdt dit in stand
- In het verleden zijn niet altijd de juiste mensen binnengehaald (nu op plekken nog last van)
- Er is een hoog risico op bore-out binnen bepaalde functies; rustmomenten soms juist contraproductief
- Individueel bewustzijn op het gebied van vitaliteit is beperkt aanwezig

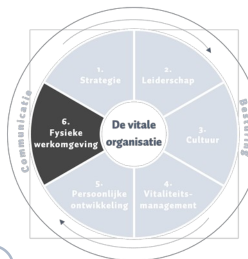
Verbetersuggesties

- Maak persoonlijke ontwikkeling en werksatisfactie doorlopend een gespreksonderwerp
- Probeer vitaliteitstraject ter vergroting bewustzijn individuele doelgroep (eigen regie op energie)
- Geef de medewerker inzicht in zijn/haar eigen kwaliteiten en laat waardering blijken
- Zet de juiste mensen op de juiste functie (niet automatisch laten doorgroeien van beste medewerker)
- Acceptatie van eindigheid, door uitstroom (ook buiten NS) te faciliteren

Lifeguard
DE VITALE FACTOR

De vitale organisatie | Fysieke werkomgeving

Uitkomst traject 1



Kwaliteiten

- Beschikbaarheid van contactruimtes voor conducteurs en machinisten
- Er wordt aandacht besteed aan een prettige en werkbare sfeer
- Uitgebreide onderzoeken naar verzuim en risico's uitgevoerd

Verbeterpunten

- De dubbele onregelmatigheid in de roosters wordt als een grote last gezien, maar tegelijkertijd ook als een complex vraagstuk
- Veilige werkomgeving: de reizigers in de trein zijn een doorsnee van de maatschappij, dit brengt risico's van o.a. agressie met zich mee
- Het nieuwe werken (stafafdelingen) lijkt, samen met vrijheden, mogelijk ook te zorgen voor een extra belasting, waardoor extra druk staat op de werk-privébalans
- Een gering aanbod aan gezonde opties in de bedrijfskantine
- Beperkingen van station kortingspas: niet vitale opties voor klant gelden ook voor de eigen medewerkers

Verbetersuggesties

- Los het probleem van de dienstroosters samen met de medewerkers, COR en vakbonden op
- Breng naast de fysieke gesteldheid ook focus aan in de mentale gesteldheid
- Ter overweging: stimuleren vitale opties voor reizigers (en dus ook voor medewerkers)
- Verbeteringen in fysieke werkomgeving meenemen in bottom-up analyse: wat is